

BIBLIOTECA EMPRESARIAL **Cinco Días**

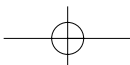
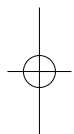
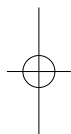
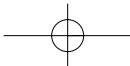


11

# Manual de la empresa responsable

Innovación y acción social de la empresa

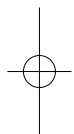
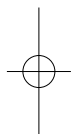
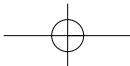






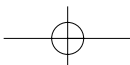
<b>1</b>	<b>Introducción</b>	<b>285</b>
<b>2</b>	<b>La acción social como parte del nuevo concepto de empresa</b>	<b>285</b>
<b>3</b>	<b>En qué se concreta la acción social</b>	<b>288</b>
<b>4</b>	<b>Evolución de la acción social</b>	<b>289</b>
<b>5</b>	<b>El sentido de la innovación</b>	<b>289</b>
<b>6</b>	<b>Innovación relacionada con productos y servicios</b>	<b>290</b>
<b>7</b>	<b>Innovación relacionada con el capital humano</b>	<b>293</b>
<b>8</b>	<b>Innovación relacionada con el empleo</b>	<b>294</b>
<b>9</b>	<b>Innovación relacionada con programas complejos</b>	<b>296</b>
<b>10</b>	<b>Innovación relacionada con la financiación</b>	<b>297</b>
<b>11</b>	<b>La Fundación Empresa y Sociedad</b>	<b>298</b>

Índice



---

## Índice





## 1 Introducción

¿Qué es una empresa responsable? Parece que tiene que ver con una idea más evolucionada de empresa, donde junto a los aspectos económicos tradicionales aumenta la relevancia de otros por todos conocidos. Cada uno de ellos es importante en sí mismo y en relación con los demás. Entre ellos se encuentra la acción social, entendida como la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas.

La acción social tiene tanto más sentido en la empresa cuanto más se pueda relacionar con la innovación. Porque innovación es acometer con creatividad algo tan nuevo como la relación entre la empresa y las personas desfavorecidas de manera que ayude al crecimiento de la empresa a medio plazo.

## 2 La acción social como parte del nuevo concepto de empresa

*Entendemos por acción social la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas. Son recursos de muy distinto tipo (productos, servicios, capital humano, empleo, financiación...) que dedican principalmente a servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo.*

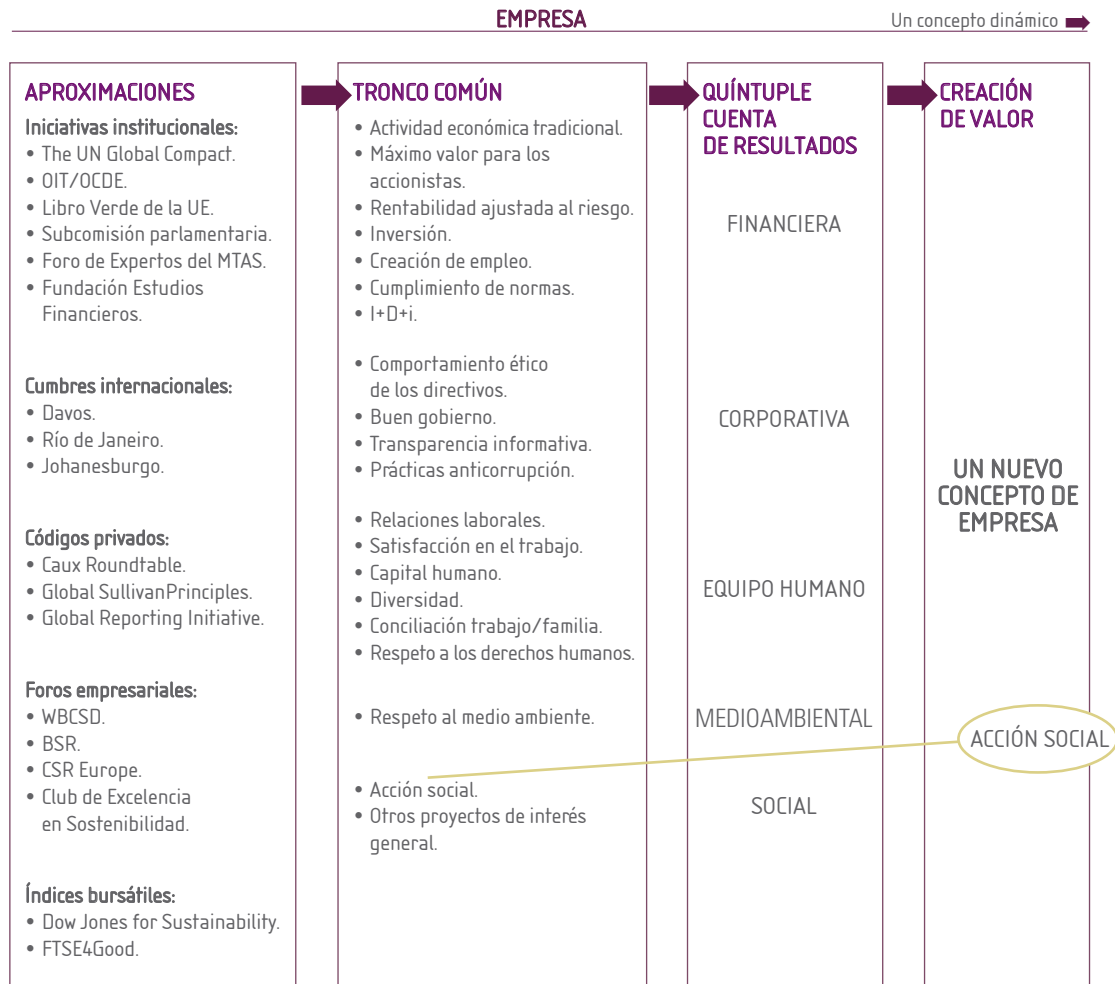
Fundación Empresa y Sociedad, 1997

La acción social es una parte más del concepto hacia el que va evolucionando la empresa, conocido como empresa responsable. En él, junto a la importancia de sus productos y servicios y de los aspectos económicos tradicionales, aumenta la relevancia que van adquiriendo componentes corporativos, medioambientales, sociales o de gestión de los recursos humanos.



## CincoDías

### RELACIÓN ENTRE RESPONSABILIDAD Y ACCIÓN SOCIAL A TRAVÉS DEL ESQUEMA DEL CONCEPTO DE EMPRESA RESPONSABLE



Fuente: Fundación Empresa y Sociedad

Una agrupación lógica de los contenidos anteriores considerando quién es el gestor o el interlocutor habitual ante terceros permite hablar de la quintuple cuenta de resultados. Cada uno de ellos es importante en sí mismo y en relación con los demás y debe estar orientado hacia el crecimiento sostenible de la empresa a medio plazo o la creación de valor, que es la razón de ser de cualquier empresa.

Dado que los ciudadanos tenemos una buena disposición a ayudar a personas desfavorecidas, la acción social debe permitir construir una especial relación de confianza con el entorno de la empresa. El reto es que cada una encuentre la mejor forma de hacerlo.

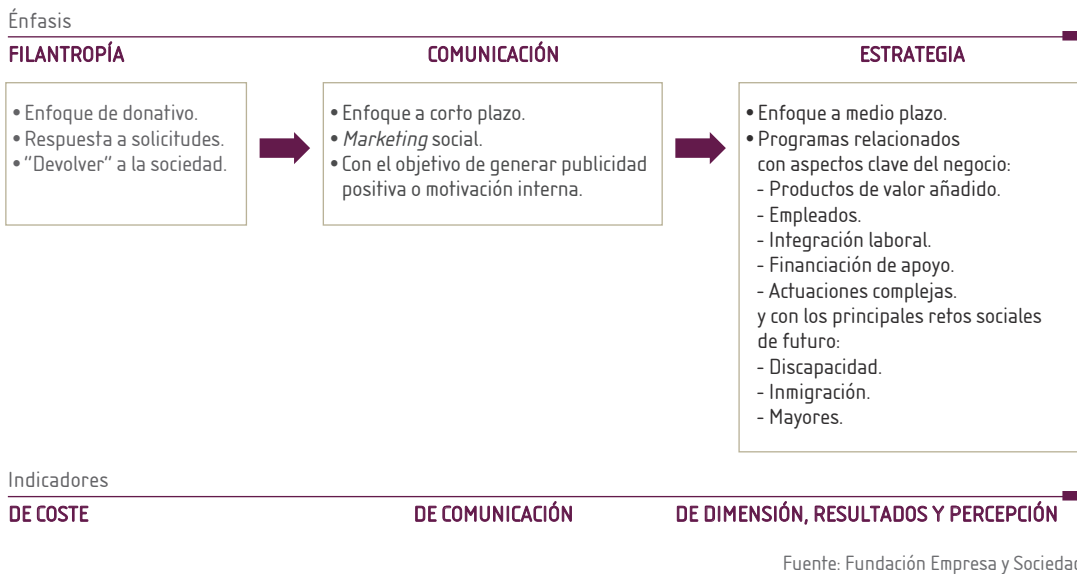
La acción social alcanza su madurez cuando pasa a formar parte del propio concepto de empresa. Entonces la plantea como un contenido estratégico y, por tanto, difícil de separar de la actividad econó-



mica, transversal a todas sus áreas, con proyección a medio plazo, apoyado en distintos tipos de recursos y relacionado con los principales retos de futuro en el ámbito de las personas desfavorecidas.

La aplicación de la inteligencia empresarial a integrar lo económico y lo social, superando su tradicional dicotomía, abre una nueva dimensión a la acción social empresarial.

### LA ACCIÓN SOCIAL ESTÁ EVOLUCIONANDO DESDE LA FILANTROPIA HACIA LA INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA



Una acción social bien planteada debe responder a la lógica de cada empresa y estar basada en una adecuada combinación de actuaciones.

Desde la perspectiva del nuevo concepto de empresa cabe que cada una se plantee algunas preguntas básicas relacionadas con su acción social:

- ¿Cuál debería ser la estrategia de acción social a medio plazo? ¿Y sus principales objetivos e indicadores?
- ¿Cuál debe ser el posicionamiento relativo frente a otros competidores y empresas de referencia?
- ¿Cuál debe ser el sistema organizativo?
- ¿Cuáles deberían ser los principales programas y proyectos? ¿Cuál debería ser su enfoque?
- ¿Cuál debe ser la política de comunicación? ¿Y la de relación con expertos?
- ¿Cómo poner en marcha la nueva estrategia que se acuerde? ¿Qué recursos son necesarios asignar?



## CincoDías

### 3 En qué se concreta la acción social

La acción social de una empresa se suele articular en varios programas simultáneos y de distinto carácter, relacionados entre sí porque se desarrollan en su entorno. Se pueden clasificar teniendo en cuenta los distintos tipos de recursos con los que cuenta la empresa.

#### TIPOS DE RECURSOS QUE LA EMPRESA SUELE UTILIZAR EN SU ACCIÓN SOCIAL

##### PRODUCTOS Y SERVICIOS

- Diseño para todos.
- Accesibilidad.
- Productos y servicios de valor añadido.
- En relación con algún aspecto importante de producción o distribución.
- En colaboración con clientes.

##### CAPITAL HUMANO

- Financiación conjunta.
- Voluntariado profesional.
- Voluntariado asistencial.

##### EMPLEO

- Empleo directo.
- Compra a CEE y EEI.
- Comportamiento responsable en procesos de reestructuración.

##### RECURSOS AVANZADOS

- Desarrollo comunitario.
- Programas multiempresa.

##### FINANCIACIÓN DE APOYO A LOS PROGRAMAS ANTERIORES

- Aportaciones de dinero / patrocinio / mecerazgo.

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad

Los productos son los activos más conocidos y valiosos para la sociedad. Las empresas tradicionalmente han donado productos o realizado campañas en colaboración con sus clientes. Pero lo que hacen hoy las empresas más destacadas tiene más que ver con productos y servicios de valor añadido dirigidos directa o indirectamente a personas desfavorecidas, teniendo en cuenta que existen ciertos nichos de mercado. Por eso trabajan en temas como la accesibilidad y el diseño para todos.

También es muy importante el capital humano, cuya atracción, vinculación e iniciativa puede mejorar si la empresa facilita la participación de sus empleados en proyectos sociales a través de un voluntariado profesional.

La capacidad de empleo es otro de los activos más valiosos, más de lo que las propias empresas creen. No sólo en situaciones de estabilidad o crecimiento moderado de la plantilla, en las que pueden apoyar el empleo de personas con dificultades especiales de acceso al mercado laboral. Los inmigrantes, mujeres víctimas de malos tratos, parados de larga duración o personas con discapacidad pueden ser buenos candidatos para puestos para los que tengan la formación adecuada, porque suelen aportar un plus de motivación. También en coyunturas de crecimiento rápido, sobre todo en actividades intensivas en número de personas, donde la necesidad de encontrar trabajadores para la empresa se puede cubrir con las bolsas de empleo de entidades especializadas en facilitar el acceso al mercado laboral de ciertos grupos.

La capacidad de gestión a primer nivel o las relaciones con terceros que proporciona la actividad económica habitual también se pueden desarrollar a través de la acción social mediante el trabajo en equipo con socios de negocio, grandes clientes o Administraciones públicas clave.

Por último, la financiación de proyectos sociales debe estar subordinada a la que sea necesaria para los ámbitos de actuación anteriores. El donativo o la financiación al margen no tienen sentido en el contexto de empresa responsable.





## 4 Evolución de la acción social

La acción social de las grandes empresas está evolucionando en clave de lógica empresarial.

El quinquenio 1995-2000 sirvió para sentar las bases. A partir de entonces se empezaron a hacer públicos casos y datos, como el empleo de personas con discapacidad, el voluntariado, los proyectos en colaboración con empleados o la inversión anual (importante para algunos, aunque ningún capítulo empresarial se mida sólo por el importe de los recursos invertidos). También el análisis de aspectos como el tratamiento de la acción social en la prensa escrita o la percepción de ciudadanos, expertos, empleados o inversores. Se trata de herramientas de gestión similares a las habituales en otras áreas (casos, datos, análisis comparativos, estudios de percepción, *rankings*, premios...), que están ayudando a que el crecimiento de la acción social se empiece a acelerar en las empresas.

El próximo impulso requiere que el mensaje llegue al primer nivel. Ello hará que triunfen las empresas que consigan innovar en su acción social, es decir, relacionar mejor empresa y personas desfavorecidas. Lo que significa concentrar esfuerzos en los principales retos sociales (como la dependencia o la inmigración) y trabajar en equipos complejos, principalmente en desarrollo local, con planteamientos de valor añadido.

## 5 El sentido de la innovación

Tradicionalmente se relaciona innovación con aspectos tecnológicos. En un sentido más general, definimos innovación como la aplicación comercial de una idea. Donde la innovación puede estar tanto en la invención o en la idea que se convierte en un nuevo producto como en los procesos y servicios vinculados que ayudan a generar valor.

Se trata, por tanto, de algo más que de tecnología. Abarca procesos que tienen que ver con la capacidad comercial, con la relación con el cliente, la gestión del equipo humano, la relación con los proveedores o con las Administraciones públicas...

Las empresas líderes en acción social son las que consiguen innovar en su relación con personas desfavorecidas. Trabajan en áreas que la mayoría ni siquiera ha considerado, mejoran sus procesos, crean nuevas soluciones o encuentran nuevas perspectivas. En muchos casos trabajan en equipo con otros. Porque entienden que los enfoques económico y social no son contrapuestos sino complementarios.



## CincoDías

### LA ACCIÓN SOCIAL SE PLANTEA A MEDIDA DE CADA EMPRESA

Actividad/sector/tipología	Algunos nichos clave (a título indicativo)
Medio de comunicación	• Comunicación sobre acción social.
Hotel	• Accesibilidad. • Proveedores / Compras.
Empresa industrial	• Subcontratación de procesos.
Banco	• Servicios para personas con dificultades de acceso al mercado financiero.
Gran superficie	• Empleo (entorno). • Proveedores / Compras.
Grupo de restauración	• Empleo (inmigrantes).
Servicios profesionales	• Programas en colaboración con empleados. • Precios especiales para organizaciones sociales. • Servicios para empresas.
Gran consumo	• Programas apoyados en productos y servicios. • Programas relacionados con su infraestructura de fabricación, distribución y comunicación.
Contratistas públicos	• Programas en colaboración con Administraciones Públicas.

Fuente: Fundación Empresa y Sociedad

## 6 Innovación relacionada con productos y servicios

La acción social puede ayudar a que la empresa consiga resultados en el ámbito de sus productos o servicios, como nuevos nichos de mercado, fidelización de clientes o motivación de la red de ventas.

Los tipos de actuaciones empresariales más frecuentes son:

- Productos y servicios de valor añadido en relación con personas desfavorecidas.
- Diseño para todos.
- Accesibilidad.
- En relación con aspectos de la producción o distribución.
- En colaboración con clientes.

Es fundamental trabajar con objetivos, donde el primero suele ser alcanzar una dimensión suficiente con las diversas actuaciones que se pongan en marcha. Por ejemplo, cuotas de mercado por producto o número de nuevos clientes. Sólo después tiene sentido que la empresa se plantee objetivos en términos de rentabilidad de las inversiones, aportación a la cuenta de resultados o percepción pública.

Enumeramos a continuación algunos ejemplos sectoriales relacionados con innovación y acción social en productos y servicios.

### Telecomunicaciones

Las empresas de telecomunicaciones han asumido enseguida la idea de que la acción social también está relacionada con la innovación en los servicios que prestan. El desarrollo de terminales mó-



viles adaptados para personas con discapacidad permite mejorar sus prestaciones y amplía la base de clientes potenciales, ya que la misma tecnología se aplica además a otros grupos de usuarios, como las personas mayores y de movilidad reducida. Y no sólo los terminales. Hay aplicaciones de servicios de valor añadido, como las de localización destinadas a personas dependientes y a víctimas de malos tratos, o de servicios de transmisión de datos para pacientes con enfermedades cardiovasculares.

En mercados especialmente maduros en términos de penetración, la acción social permite dirigirse a nuevos nichos de clientes con servicios especiales. Junto a las personas con discapacidad y los mayores, las empresas elaboran planes tarifarios adaptados a personas que habitualmente se quedarían fuera del mercado. Un ajuste de precios permite a los inmigrantes realizar llamadas a sus familias de origen con significativos descuentos. O a los cooperantes. El crecimiento en cuota de un operador pasa muchas veces por la creatividad para abordar a nuevos grupos más que por tratar de robar a clientes estables y fidelizados, con los costes de captación que supone.

Una dimensión más tiene que ver con la necesidad de proporcionar contenidos para las nuevas tecnologías. Las alianzas entre empresas permiten desarrollar entornos accesibles para personas con discapacidad, como información en lengua de signos mediante descarga de vídeos, servicios de información y asistencia a enfermos, formación a grupos de personas desfavorecidas... Una vez más son actuaciones con gran efecto multiplicador y que, para la empresa, tiene auténticas posibilidades de replicar en cualquier otro servicio.

Un último caso destacable es el de las empresas que ponen su infraestructura también al servicio de proyectos sociales, como urgencias humanitarias. Para los damnificados es una cuestión de vida o muerte, literalmente, que las organizaciones de ayuda dispongan de comunicaciones en una situación de catástrofe, algo que sólo puede hacerse desde el conocimiento y habilidad inherentes a un negocio. Para la empresa supone, con un coste marginal, mejorar la eficiencia de procesos logísticos y la posibilidad de trabajar en colaboración con clientes, proveedores e incluso competidores en un entorno de mejora.

## Banca

También desde el sector bancario se ha empezado a trabajar de manera diferente en la acción social. Por la propia configuración del mercado, la presencia de entidades como las cajas de ahorros, agentes de primera magnitud en el propio mercado, con un componente social tan tradicionalmente establecido, crea una situación en la que la diferenciación es fundamental. Así hubo cajas y bancos pioneros en proponer servicios especiales para la población inmigrante. Ofrecen posibilidad de inversión en el país de origen, servicios de remesas, productos con niveles de riesgo distintos... En colaboración con entidades especializadas, dan apoyo a emprendedores, no sólo inmigrantes sino también a mujeres víctimas de violencia doméstica, minorías o mayores de 45 años.

Desde otro punto de vista se exploran nuevos nichos de mercado entre la población con discapacidad. Se considera que es un segmento con mucho potencial en sí, además de la población relacionada (familiares directos y/o dependientes). Las distintas entidades trabajan para ofrecer sus canales de forma accesible: página web, servicios de banca telefónica y sucursales. Los procesos requieren de una mejora de cada canal, una exigencia de simplificación de mensajes e incremento de la operatividad del canal, que, finalmente, beneficia a todo el público objetivo, no sólo a las personas con discapacidad.

En concreto alcanzar actualmente niveles suficientes de accesibilidad en la página web supone alcanzar un nicho de mercado de forma exclusiva, ya que ninguna empresa dice ser accesible en las



## Cinco Días

zonas de clientes. (Según el estudio La acción social en las páginas web de grandes empresas y cajas de ahorro, sobre 75 casos, publicado por Empresa y Sociedad en octubre de 2005).

La dinámica de mejora se extiende, como en otros casos, a la empresa, por toda la organización que incorpora un conocimiento potencialmente exportable a otros ámbitos. Como derivada directa de la discapacidad, el ejemplo es la atención a personas mayores, que es un porcentaje muy alto de la población y en incremento.

La capacidad desarrollada convierte a personas en riesgo de exclusión o a grupos de población escasamente bancarizados en nuevos segmentos de clientes.

### Turismo y transporte

Desde hace muchos años, las cadenas de hoteles y los grupos de transporte ofrecen servicios especializados relacionados con catástrofes naturales, apoyándose en sus infraestructuras o en su capacidad logística.

Pero más generadoras de valor son otras iniciativas que, de forma parecida al sector bancario, se toman por ejemplo en discapacidad. Independientemente de regulaciones más o menos exigentes en cada mercado, los distintos modos de transporte tratan de alinear su inversión con las necesidades de sus usuarios. Las modificaciones que se implantan para facilitar el acceso y la seguridad a personas con discapacidad redundan en una mayor comodidad de otros grupos (mayores, mujeres embarazadas o personas con dificultades transitorias de movilidad). Lo mismo ocurre en un hotel que adapta parte de sus instalaciones, no sólo para permitir el acceso a personas con discapacidad, sino porque gran parte del año sus usuarios son personas mayores.

### Mutuas laborales y de seguros

En los últimos años ha venido convirtiéndose en habitual la aparición de servicios de apoyo para la rehabilitación de personas que han sufrido discapacidades sobrevenidas por causas laborales. Resulta voluntaria, desde luego, pero excepcionalmente lógica a la actividad de las mutuas. Permite trabajar en colaboración con distintas instituciones y Administraciones públicas en un tema de interés general que, además, proporciona valor añadido a las empresas asociadas.

Los seguros ofrecen productos diferenciadores que alcanzan a las nuevas realidades que tiene la sociedad española: eliminación de cláusulas de edad, productos para hijos de adopción internacional, inmigración o mujeres víctimas de violencia doméstica.

### Grandes superficies

Las grandes superficies ofrecen cada vez con más frecuencia instalaciones accesibles, incorporando incluso a personas con conocimiento de lengua de signos o formación generalizada para la atención a clientes con discapacidad. Pero más allá, cubren las necesidades de un amplio espectro de la población que requiere determinados productos (por ejemplo, celíacos) o incluye los elaborados por empresas locales, ligando así producto con empleo local.



## 7 Innovación relacionada con el capital humano

La acción social puede ayudar a que la empresa consiga resultados en el área de recursos humanos, como la motivación, la formación, el conocimiento del entorno o el desarrollo de habilidades de trabajo en equipo. Para ello es necesario que la empresa encuentre fórmulas que faciliten la acción social de sus empleados de manera eficaz y eficiente. Su interés y predisposición a participar es muy superior al que supone la empresa, según hemos comprobado en numerosas ocasiones.

Los tipos de actuaciones empresariales más frecuentes son:

- Voluntariado profesional.
- Voluntariado asistencial.
- Financiación conjunta.

Como con cualquier recurso, mientras un porcentaje significativo de empleados no participe en la acción social de la empresa, no se puede evaluar su influencia en los resultados de la organización de recursos humanos: orgullo de pertenencia, satisfacción, retención, atracción de candidatos...

Por otro lado, el capital humano y el conocimiento técnico de las personas que trabajan en las empresas es de hecho otro de sus activos más valiosos. Las acciones que la empresa mantenga en acción social, en relación con sus empleados, deberían poder aprobar otra cuestión: si es lo mejor que puede hacer desde sus objetivos internos.

Desde este punto de vista, cualquier empresa puede canalizar las inquietudes de sus empleados con distintos tipos de proyectos. No son actividades nuevas, pero sí lo es la forma de gestionarlas.

### POSIBLES ACTUACIONES DE INTERÉS EN CAPITAL HUMANO

Tipo de proyecto	Descripción
<b>Voluntariado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Día de voluntariado de perfil educativo.</li> <li>• Día de voluntariado en actividades de tiempo libre.</li> <li>• Tutorías presenciales.</li> <li>• Tutorías por correo electrónico.</li> <li>• Bolsa de voluntariado.</li> <li>• Convenios con entidades especializadas.</li> <li>• Participación en órganos de administración de entidades sociales.</li> <li>• Campañas y emergencias.</li> </ul>
<b>Cofinanciación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redondeo</li> <li>• Día de sueldo.</li> <li>• Refuerzo de voluntariado.</li> <li>• apoyo financiero individualizado.</li> </ul>

Además hay un condicionante que parte de una empresa cada vez más compleja y sofisticada. Algunas características de empresas con altos niveles retributivos y de cualificación profesional han trascendido a otras de todo tipo. Los empleados valoran como esenciales cuestiones que, desde luego, lo son: remuneración justa, condiciones de trabajo o seguridad del empleo. Pero en sociedades

## CincoDías

avanzadas demandan, además, complementos que contribuyan a su satisfacción laboral. Exigen a su empresa iniciativas que permitan incrementar su orgullo de pertenencia sin que perjudique su actividad laboral o su iniciativa personal. Es decir, posibilidad de colaborar en actividades que sean de su interés, donde pueda sumar esfuerzos con sus compañeros habituales sin que se sientan obligados a participar necesariamente. Y colaboran dependiendo de sus circunstancias en el momento determinado: con trabajo, con aportación económica, con su conocimiento o con su capacidad para movilizar a otros.

En cada empresa, en función de la situación, conviene aplicar una cierta variedad de estas alternativas.

Este tipo de programas no tiene una clara diferenciación por sectores. Si acaso es de especial relevancia para firmas profesionales: auditoras, consultoras o despachos de abogados. Este tipo de compañías organiza, por ejemplo, programas donde sus empleados pueden asesorar a organizaciones sociales en aspectos que dominan por su conocimiento profesional. Algunas facilitan tutorías electrónicas (a través de correo electrónico) que sus empleados realizan en colaboración con colegios de barrio, lo que permite al tutor emplear pequeñas cantidades de tiempo que no pierde en desplazamientos.

## 8 Innovación relacionada con el empleo

Las empresas incorporan habitualmente en su plantilla a personas con discapacidad o de grupos con dificultades especiales de acceso al mercado laboral, como inmigrantes, mujeres víctimas de malos tratos, personas que cumplen el tercer grado penitenciario o mayores. La visión que aportan las más avanzadas trata de integrarles como candidatos en puestos para los que tengan la formación adecuada. Si el proceso de selección es el habitual, la empresa puede incorporar a personas con una motivación mayor que la del resto de los candidatos, ya que éstos valoran especialmente la oportunidad proporcionada.

Por otro lado, una oportunidad de empleo para una persona de cualquiera de los grupos anteriores es especialmente valiosa para todo proyecto social, ya que el empleo normalizado es el principal factor de integración. Las empresas líderes no hacen meros planteamientos en la línea de cumplimiento legal, sino en términos de capacidad, de retención, de diversidad de plantilla y de eficiencia. En paralelo, lo que la sociedad puede percibir como riesgos y amenazas, la empresa tiene el poder de transformar en oportunidad. Algunos estudios señalan la necesidad de aproximadamente un millón de personas para ocupar puestos de trabajo, especialmente en sectores de servicios y construcción. Ocurre ya que algunos negocios se pierden por falta de personal especializado.

Además del empleo directo, la empresa puede utilizar medidas alternativas. Entre ellas destaca la compra de productos a entidades sociales que desarrollan actividades económicas, como los centros especiales de empleo o las empresas de inserción, ya que su plantilla está formada por personas de los grupos anteriores.

Una gran parte de la acción social de las empresas normalizadas se ha desarrollado en los últimos años junto a la denominada economía social. Incluir en los circuitos de compra a proveedores locales



que cumplen estas funciones es muy importante para la sociedad. Sin embargo, las empresas lo convierten en un factor estratégico si consiguen parámetros comparables a otros proveedores, por ejemplo, en tiempo, precio y calidad. Es un proceso en el que la empresa puede colaborar para mejorar los estándares, pero que finalmente resulta más interesante para ella. La contratación de un servicio, una externalización o la compra de productos a centros especiales de empleo o a entidades de integración se mantiene a lo largo del tiempo si es conveniente para la empresa en función de esos parámetros. No dependerá, por tanto, de una decisión personal aunque tenga la mejor intención.

También algunas empresas se ocupan de prevenir ciertas situaciones de riesgo de exclusión. Trabajan con el enfoque del equilibrio entre lo social y lo económico como parte necesaria para que su actividad sobreviva y crezca. Por ejemplo, destacan las actuaciones que se producen cuando afrontan procesos de reestructuración considerando la continuidad en el empleo de las personas afectadas en empresas de su entorno.

Por tanto, los tipos de actuaciones empresariales más frecuentes en el ámbito de la integración laboral son:

- Empleo directo.
- Compra a centros especiales de empleo y empresas de inserción.
- Procesos responsables de reestructuración, que previenen futuras situaciones de riesgo social.

El empleo, elemento esencial de cualquier proceso de integración social, se convierte así en un recurso principal de la acción social de la empresa. A continuación, a modo de ejemplo, presentamos iniciativas sectoriales relacionadas con innovación y acción social en el empleo.

### **Sector bancario**

Anteriormente hemos hecho referencia al desarrollo de productos relacionados con población inmigrante. Un factor estratégico es ser capaz de explicar los productos bancarios, lo que en este caso pasa necesariamente por tener personas en plantilla con esa capacidad, lo que casi siempre pasa por incorporar trabajadores inmigrantes, en función del servicio y de la distribución geográfica.

De igual forma ocurre con la discapacidad: difícilmente podrán desarrollarse productos o canales adaptados si no hay personas familiarizadas en el día a día del banco, que aporten la visión y opinión sobre la operativa que utilizarán los clientes. Además de otros beneficios menos tangibles, los empleados con discapacidad introducen además el conocimiento de la mejor manera de tratar a los clientes con discapacidad.

### **Hostelería y restauración**

Si el sector servicios es esencial en la economía de España, uno de los principales frenos que puede encontrar es la necesidad de cubrir los puestos demandados. Desde el punto de vista de los recursos humanos, se afronta la dificultad de gestionar niveles muy altos de rotación en plantilla. Así, se buscan perfiles profesionales que puedan adaptarse a las condiciones laborales del mercado, pero disminuyendo la rotación. Con la formación a medida y políticas de integración en la plantilla, algunas empresas han afrontado su crecimiento desde la incorporación de población inmigrante en porcentajes excepcionales. Otros han ido más lejos y son capaces de incorporar a mujeres mayores de 45 años y personas que cumplen el tercer grado penitenciario. Y algunos sofistican aún más los progra-



## Cinco Días

mas de empleo para poder proporcionar un cambio de ubicación para empleadas que hayan sufrido malos tratos.

### Grandes superficies

Como hemos comentado antes, las grandes superficies tienen la posibilidad de promover el empleo, de forma indirecta, comprando a pequeños proveedores locales. De forma más potente pueden incorporar a personas del entorno de las propias instalaciones, lo que, sin lugar a dudas, facilitará su integración en la comunidad.

### Empresas industriales y de gran consumo

En muchos casos la presencia de grandes empresas industriales supone la dependencia completa de pueblos, zonas e incluso regiones. De forma local también puede aplicarse a empresas familiares, de menor tamaño, pero que marcan la dinámica económica.

Un primer desafío es encontrar personas con perfiles profesionales que puedan cubrir determinados puestos. Ante la carencia en las bolsas de empleo, acuden a programas de empleo en origen de población inmigrante, que hacen de forma responsable y con la lógica del medio plazo del negocio.

Otra situación es la derivada de los procesos denominados de deslocalización. La dependencia de la que hablábamos supone eliminar cualquier fuente de ingreso si desaparece la fábrica para la que trabajan la mayor parte de las familias y de la que dependen indirectamente muchos pequeños negocios. Algunas empresas que afrontan estas situaciones son capaces de organizar procesos de colocación, por ejemplo, facilitando un importante número de ofertas de trabajo por cada empleado, si la zona lo permite. En otros casos, genera pequeñas industrias mediante la transformación de las capacidades de los empleados. Esto permite la evolución económica y social de forma indisoluble.

## 9 Innovación relacionada con programas complejos

La empresa participa en proyectos sociales en colaboración con empresas y entidades de su entorno, donde su capacidad de relación es uno de sus principales activos. La complementariedad y predisposición de los distintos participantes le pueden ayudar a mejorar las relaciones con ellos, a identificar nuevas posibilidades de colaboración o a mostrar su iniciativa y liderazgo.

Los tipos de actuaciones empresariales más frecuentes son:

- Colaboración con socios de negocio.
- Colaboración con proveedores.
- Participación en foros empresariales.

Sólo empresas con programas muy consolidados tienen capacidad para abordarlos en colaboración con otras empresas (proveedores, clientes, competencia), incluyendo a organizaciones sociales de distinto tipo (sindicatos, ONG, asociaciones de vecinos...) e incorporando a las Administraciones públicas (locales, regionales, nacionales o transnacionales). Este tipo de programas exige utilizar todos





los recursos disponibles para la acción social de forma conjunta, organizados y alineados con el único objetivo del programa.

Un ejemplo es las empresas textiles y sus programas de desarrollo comunitario en el entorno de las principales fábricas con las que trabaja. Colaboran también para modificar las legislaciones laborales de países en desarrollo donde tienen sus centros de producción o donde la tienen sus principales proveedores. Es obvio que exige un alto compromiso de la compañía y movilizar recursos que sólo las líderes poseen.

Multinacionales del sector del petróleo trabajan en las zonas de extracción en colaboración con asociaciones locales, Administraciones y ONG para elaborar programas de desarrollo comunitario. A escala local, en los barrios, lo hacen las grandes superficies, que identifican a los agentes sociales con los que colaborar para que el empleo generado, de forma directa o indirecta, maximice el impacto tanto para la empresa como para la comunidad.

Junto con otro tipo de cláusulas que pueden clasificarse como sociales, compañías de telecomunicaciones demandan a sus proveedores mínimos relacionados con la acción social, como por ejemplo cumplir con la cuota de personas con discapacidad en plantilla. Es un elemento dinamizador que apenas algunas Administraciones públicas ponen hasta ahora en juego, pero que además, en el ámbito empresarial, tiene un altísimo efecto demostración.

En España, las cajas de ahorros tienen una capacidad única de abordar proyectos muy diversos, donde su capilaridad permite estar muy cerca de los ciudadanos y utilizar su capacidad de financiación.

## 10 Innovación relacionada con la financiación

Las empresas más destacadas realizan inversiones económicas financiando sus actuaciones en los ámbitos anteriores (productos y servicios, capital humano, empleo y programas complejos) porque entienden que es la mejor manera de optimizarlos.

El donativo o la financiación, más o menos esporádica, al margen de cualquier planteamiento empresarial, no tiene sentido en el contexto de empresa responsable.

La financiación tiene sentido si ayuda, por ejemplo, a investigar sobre productos a los que no tienen acceso ciertos grupos de personas desfavorecidas, a que la empresa sea considerada buena para trabajar, a cubrir ciertos puestos de trabajo o a mejorar la relación con grandes clientes o socios de negocio. Si no, la empresa no está dando el mejor uso al dinero que dedica a acción social.

Por eso no tiene sentido darle tanta importancia, como algunos dan, al importe de los recursos financieros que las empresas destinan a acción social. Las empresas deben designar todo lo necesario para que les ayude a conseguir resultados concretos de negocio en ámbitos tan importantes como los anteriores, teniendo en cuenta que cada empresa es una realidad diferente, pero no más.



## CincoDías

# 11 La Fundación Empresa y Sociedad

La Fundación Empresa y Sociedad ([www.empresaysociedad.org](http://www.empresaysociedad.org)) impulsa un movimiento empresarial abierto que promueve un concepto de empresa donde la acción social está integrada en su estrategia.

El ámbito de actuación de Empresa y Sociedad se concentra en la acción social, entendida como la dedicación de recursos empresariales a proyectos relacionados con personas desfavorecidas. Suelen ser recursos de distinto tipo (productos, servicios, capital humano, empleo, financiación...) destinados principalmente a servicios sociales, salud, educación, formación profesional y empleo.

Empresa y Sociedad considera que la acción social genera unas especiales relaciones de confianza con el entorno, por lo que es muy importante sentar unas bases adecuadas para su crecimiento.

Empresa y Sociedad aspira a que las empresas integren la acción social como una parte más de su propio concepto de empresa, teniendo en cuenta que el apoyo a personas desfavorecidas es un tema cercano y de interés para cualquier empresa porque lo es para cualquier persona. Se trata de que cada empresa reflexione sobre la acción social que tiene más sentido según sus recursos, características y circunstancias, y la gestione con rigor y racionalidad.

Empresa y Sociedad está formada por empresas comprometidas a mejorar su acción social y la del sector empresarial en su conjunto.

Empresa y Sociedad celebra su décimo aniversario durante 2005.

### PUBLICACIONES RECIENTES DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD

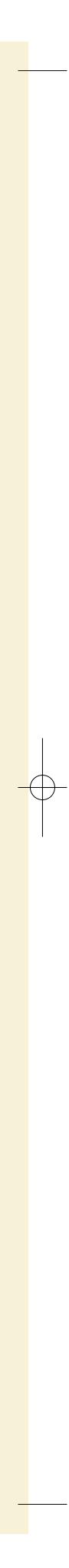
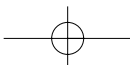
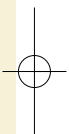
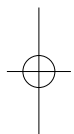
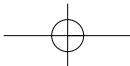
<b>La acción social en las páginas 'web' de grandes empresas y cajas de ahorros.</b>	Octubre de 2005.
<b>La responsabilidad y la acción social en el Informe 2004 de grandes empresas y cajas de ahorros.</b>	Septiembre de 2005.
<b>Artículos de opinión sobre la acción social de la empresa.</b>	Junio de 2005.
<b>La acción social de la empresa en España. Informe 2005.</b>	Junio de 2005.
<b>El ciudadano ante la acción social de las empresas. Diez años de claves.</b>	Mayo de 2005.
<b>La acción social de las empresas en la prensa escrita durante 2004.</b>	Febrero de 2005.
<b>Las empresas mejor percibidas por su acción social.</b>	Diciembre de 2004.


**LOS SOCIOS DE LA FUNDACIÓN EMPRESA Y SOCIEDAD, A 15 DE NOVIEMBRE DE 2005, SON:**

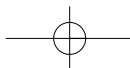
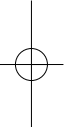
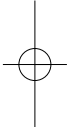
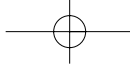
1. Abengoa	35. El Corte Inglés	69. Instituto de Crédito Oficial
2. Abertis Infraestructuras	36. El Monte	70. JPMorgan*
3. ABN AMRO	37. Ericsson	71. KPMG
4. Accenture	38. Fermax Electrónica	72. Laboratorios Indas*
5. Acciona	39. Ferrovial*	73. Manpower España*
6. Accor Services	40. Ford España*	74. Mapfre
7. Adecco	41. Fremap	75. McKinsey & Company*
8. Aena	42. Freshfields Bruckhaus Deringer	76. Merrill Lynch
9. Aguirre Newman	43. Fundación Iberdrola*	77. Microsoft Ibérica
10. Alcampo	44. Fundación Telefónica*	78. Morgan Stanley
11. Alcoa	45. Garrigues*	79. MRW*
12. Altadis	46. Genetsis	80. Mutua Intercomarcal
13. Allen&Overy	47. Gómez Acebo & Pombo*	81. Obrascón Huarte Lain (OHL)*
14. American Nike*	48. Grupo Cantoblanco	82. Panda Software
15. APPlus*	49. Grupo Caser	83. Pfizer
16. Avon Cosmetics	50. Grupo Eulen	84. Philanthropos Consultores
17. Banesto	51. Grupo Fundosa*	85. Philip Morris Spain*
18. Banco Popular	52. Grupo Inforpress	86. Philips Ibérica
19. Bankinter*	53. Grupo Joly	87. PricewaterhouseCoopers
20. Barclays España	54. Grupo Konecta	88. Probuilding*
21. BBVA*	55. Grupo Lar*	89. Prosegur
22. BP España*	56. Grupo Novartis en España*	90. Recoletos G. de Comunicación*
23. Caja Navarra	57. Grupo Penteo	91. Repsol YPF*
24. Citigroup*	58. Grupo Redur	92. Sanitas
25. Coca Cola	59. Grupo Santander*	93. Siemens
26. Contrapunto	60. Grupo Siro*	94. Sol Meliá*
27. Corporación Grupo Norte*	61. Grupo Vips*	95. SOS Cuétara
28. Correos	62. Hefame	96. Telecinco
29. CP Proximity	63. HOSS Homeless	97. TNS*
30. Cuatrecasas	64. Iberia*	98. Universidad A. de Nebrija*
31. Deloitte*	65. Ibermutuamur	99. Unión Fenosa*
32. Deutsche Bank	66. IBM España*	100. Uría Menéndez*
33. Diageo*	67. Inditex*	101. Vocento
34. DKV Seguros	68. Inmobiliaria Urbis	102. Vodafone*

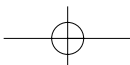
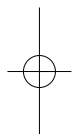
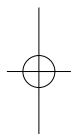
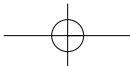
\* Miembros del Patronato (40)





	<b>TÍTULO</b>	<b>PATROCINADOR</b>
1	La empresa responsable en un entorno global	IBERDROLA
2	El valor económico de las marcas	BSH
3	La gestión sostenible de los recursos	HOLCIM
4	El protocolo de Kioto	BASF
5	La responsabilidad corporativa. Una propuesta para un entorno empresarial más eficiente y socialmente comprometido	ALSTOM
6	Políticas públicas para impulsar la responsabilidad social de la empresa	REE
7	La base de la pirámide: la nueva frontera de la responsabilidad corporativa	UF
8	Comercio justo: un ejemplo de consumo responsable	CES
9	Conciliación vida laboral y vida personal y familiar	SIEMENS
10	La inversión socialmente responsable: evolución, tendencias e implicaciones para la dirección de las empresas	MCC
11	<b>Innovación y acción social de la empresa</b>	<b>VODAFONE</b>
12	El desarrollo sostenible y los medios de comunicación	CEMEX
13	Ante un nuevo paradigma: la empresa responsable	CES





La vida es móvil. Móvil es Vodafone.

Para hablar por teléfono no hace falta ver.  
Para utilizar las funciones del móvil tampoco.

### Vodafone Accesible.

Ahora con Vodafone las personas ciegas o con discapacidad visual sacarán el máximo partido a su móvil. Sólo instalando la aplicación Mobile Speak en el terminal Vodafone podrán identificar el número o la persona que está llamando antes de descolgar, acceder a la agenda de contactos, enviar y recibir SMS, acceder al calendario y calculadora, personalizar los modos del teléfono... Porque Vodafone se adapta a tus necesidades.



Infórmate en [www.vodafone.es/accesible](http://www.vodafone.es/accesible) o en el 607 100 100 (Vodafone),  
[www.once.es/cidat](http://www.once.es/cidat) o en el 91 709 76 00 (Once)

